

[文章编号] 1009- 6043(2009)06- 0078- 02

# 特许连锁经营模式下的“火车站快卖”

邓明星

(厦门大学 经济学院, 福建 厦门 361005)

[摘 要] 品牌的最大价值在于有效减轻信息不对称对客户购买力的抑制,这一点在餐饮等关乎消费者健康的产品上尤为明显。以“特许连锁经营”的新商业模式为出发点,设计出了在火车站附近开设连锁快餐店的创业案例,通过总店与分店的分工与专业化,即总店负责提供管理技能、品牌维护等无形资产,分店负责生产、销售等有形事务,可有效提高企业运营效益和核心竞争力。

[关键词] 特许连锁经营,商业模式,品牌  
[中图分类号] F530.7 [文献标识码] B

### 一、什么是特许连锁经营

国际特许连锁经营协会的定义是：特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约,特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,受许人向特许人支付相应的费用。特许连锁经营(Franchise)不同于连锁店(ChainofStore),前者是总店并不拥有分店的所有权,分店主是独立的企业家和财产所有人,总店主和分店主是一种契约关系;而后者,总店是分店的所有者,总店和分店之间是一个企业中不同层次的关系。说通俗点就是,特许连锁经营的分店主赚了钱,交了给总店的抽成后,剩下的全是自己的;连锁店分店主赚了钱是总店的,自己拿的是总店发的工资。

在特许连锁经营中,总店向分店主收取一次性的特许费或加盟费(一般是一笔固定金额)和经常性特许费(一般是分店经营额的一个百分比)。总店和分店之间合约的特点是,总店对分店经营方式一般用经营手册下达指令性计划,对店面设计、经营方式等与总店店名、商标有关的事务,总店对分店有极大的任意处置权,不少合约规定总店对分店的一些行为涉及侵害整体连锁企业利益的,可以中断合约。

### 二、特许连锁经营的优势

1.总店与分店分工明确,各自专业化地完成自己的任务。在特许连锁经营模式下,总店的主要任务是统一设计店面的经营模式、提供优质的品牌效应、统一做卓有成效的商业广告、监督分店的产品质量、保证品牌信誉。而分店对于这些战略管理等宏观的东西就不过问了,只需要专注从事自己的生产和销售就可以了。这样的模式效果非常明显,试想一下,总店每年花 1000 万用来做广告,受惠的将是所有的分店;而没有特许连锁的企业单独花

1000 万做广告,将是多么奢侈的事情。

2.个人开店的门槛降低。以往商业模式下,要开一家店,会面临各种各样决策,比如可行性研究、地域选择、财务预算、资金来源等等。而在特许连锁经营模式下,一个人要想开店,只需要提供资金、申请加盟即可,所有其他事情都有总店的统一安排和专业指导。并且品牌形成之后,分店的营业利润甚至是可以提前预知的,开店风险大大降低。

3.连锁的地域扩大会同时带来品牌效用的扩大。随着连锁店的扩展,消费者对品牌的认同度会提高,这样就有效减轻了信息不对称带来的内生交易费用,消费者就愿意去购买特许连锁经营提供的产品或服务,形成一个良性互动。

### 三、基于特许连锁经营的“火车站快卖”运作方式及盈利模式

1.确定连锁店的店名,要响当当好听好记,又不要太文雅不要太洋气了,最好有个草根味十足的名字,比如“火车站快卖”。然后确定店铺的位置,召集人马,设计顾客用餐流程、用餐品种、收费方式,外卖的包装、保鲜、加热等问题,终极目标是要达到一个字——“快”。

2.开示范店,积累经验。先应该在最繁华的几个大火车站陆续开出两三家招牌店,比如在北京站、广州站、郑州站先后开三家,借鉴肯德基、麦当劳的模式,简化进餐和购买程序,逐渐积累起比较丰富的实践经验,为后期系统化做准备。

3.设计框架,理论提升。在前期营业的基础上,制定详细的经营手册,对开分店的所有步骤都程序化、制度化,店里卖什么、怎么卖都有明确规定。主要参考麦当劳等成熟的快餐模式,发展属于中国中下层人民的放心的“火车站快卖”,为分店开张做好制度铺垫。

[收稿日期] 2009- 04- 13

4.通过媒体迅速提高知名度。然后就要借助媒体的力量了,中国草根的东西不一定需要大量商业广告,要懂得使用媒体,以新闻的方式做广告永远比广告更广告。比如店里的工作人员都是下岗职工,报道一下;店里为火车旅客免费提供热开水,报道一下;大年三十晚上为农民工兄弟免费送饺子,报道一下,等等。总之要迅速提高知名度,让大家都知道你的店,都愿意放心来你的店。这样也就有人急切希望加盟了。

5.开分店的时机到来。这个时候的分店就不用你自己掏钱了,如果前面的店开得好,很有市场,知名度又高,则要求开分店的人就很多了,这个时候就是你选择分店主的时候了。一定要严把分店质量关,不能只顾数量,要讲质量。在选择分店主的基础上,向他提供你的前期的管理、销售方面的技巧,新店一开张就很有名气了,因为旅客在北京“火车站快卖”吃过饭,然后在成都“火车站快卖”吃饭就感觉是第二次进去一样,这就成了回头客。

6.品牌维护。特许经营经营这种模式,成在连锁,败也会败在连锁上。如果有一家“火车站快卖”食品质量出了问题,全国的分店就都会受影响。所以在连锁的基础上,一定要把住“特许”二字。总店的后期工作除了审批新店,最重要的就是品牌维护,时刻监督各分店的食品安全、服务质量,一旦发现问题必须及时处理,甚至可以根据合同,取消其次年(次期)的合作权;另外,就是增加品牌的含金量,做广告和公益活动,提高品牌知名度。同时总店根据自己出于分店信息交流中心的优势,一旦一个分店有某种经营管理方面的创新,总店经过论证觉得合理,就可以迅速在全国成百上千分店中推广,使分店的进步速度远远高于单个店面的自发演化速度。

在这样的模式下,同样是搞餐饮,为什么特许经营会比一般模式赚钱。分店不需要太多的前期成本,管理也是总店高品质的服务,分店的投入就是开店的租金和日常成本、广告、品牌费等给总店的费用,而给总店的费用往往是非常廉价的,因为总店的管理等知识复制起来几乎不需要成本,广告费用也因为摊销给众多分店而非常低廉。总店的初期成本比较大,但后期如果搞成功了,简直就是一本万利了,除了收取分店的加盟费,还会收到每个分店营业额的抽成。总店后期提供的品牌维护费用也是很值得的,因为品牌含金量越高,后期加盟要求开分店的人越多,总店抽成也越多。

四、对此创业模型的 SWOT 分析

虽然以上简略的分析看出特许经营经营模式非常有优势,但“火车站快卖”却不是没有风险和挑战,以 SWOT 法简单分析如下图:

由 SWOT 图分析可以看出,以特许经营经营模式创办的“火车站快卖”很有优势和机会,一定要充分发挥其优势,挖掘各层面的机会;同时也不能忽略其劣势与威

胁,想方设法度过前期的不盈利期,形成规模。对于被模仿和替代,是本创业案例的最致命的弱点和威胁,本文的初步观点是:短时期内完成高强度的工作,迅速形成品牌,抢占市场先机,让大家觉得,你的是最正宗的,后来的不是最正宗的。就像现在人们用“文曲星”当作“电子词典”的代名词一样,这样也许是解决此问题的一条路径。

统一管理、品牌效应 管经分离、专业高效  优势 S	初期艰难、不易接受 各地口味、不易统一  W 劣势
新兴市场、需求巨大 面向大众、本土战略  机会 O	T 威胁  易于模仿、易于替代 食品安全、一损俱损

五、结论

特许经营经营这种新的商业模型最大的特点是:通过总店与分店的分工与专业化,有效提高经济效益,总店负责专业提供管理技能、品牌维护等无形资产,分店负责生产产品、分散销售等有形事务。有总店的科学管理和规划,再加上巨大的品牌效应,对于分店来说,经营成本大大降低,风险相对于传统模式也低很多,很适合用在本案例中的火车站快餐系统中。

随着 2007 年 5 月 1 日《商业特许经营管理条例》、《商业特许经营信息披露管理办法》、《商业特许经营备案管理办法》等一批相关法律法规的施行,我国特许经营经营将更快更规范地发展起来,在这一时期,创办一家本文论述的“火车站快卖”餐饮特许经营经营企业,只要规划得当、准备充分,重视人才、不断创新,很有可能在我国的餐饮业中做出一番成就,赢得经济效益与社会效益的双重收益。

[参 考 文 献]

[1]韩永刚,凌健珍.特许经营企业经营管理实务[M].北京:电子工业出版社,2007-08.  
[2]程爱学.麦当劳餐饮方法[M].北京:北京大学出版社,2008-01.  
[3]杨小凯.杨小凯谈经济[M].北京:中国社会科学出版社,2004-09.  
[4]王成福.中国餐饮业的发展现状及趋势分析[J].江苏商论,2007,(6).  
[5]张丹.我国餐饮业特许经营发展的问题与对策[J].商场现代化,2006,(4).  
[6]中国特许经营信息网[EB/OL]. <http://www.infofranchise.cn/>.  
[7]连锁/特许经营法律服务网[EB/OL]. <http://www.fc164.com/ind ex.asp>.

[责任编辑 董润萍]